

# デジタル人材育成モデル

～DXを推進する企業におけるデジタル人材確保・育成の全体像とそのステップ～

デジタル人材育成WG

2024年6月

独立行政法人情報処理推進機構

◆ デジタル人材育成モデルの公開にあたって	P3
◆ 2023年度の検討内容	P5
● ミッション・検討ステップ	P6
● Step1 : デジタル人材の在り様の検討	P7
● Step2 : デジタル人材育成の進め方（モデル）の検討	P9
● Step3 : デジタル人材育成を推進するための施策の方向性の検討	P14
● 参考 ヒアリング（各社取りまとめ）	P16

# デジタル人材育成モデルの公開にあたって

# デジタル人材育成モデルの公開にあたって

- ◆独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）では、2022年度に組織・企業のDX推進を人材のスキル面から支援するため、個人の学習や企業の人材育成・確保の指針となる「[デジタルスキル標準（以下、DSS）](#)」を策定した。
- ◆DSSの普及促進を図るとともに、「[デジタル田園都市国家構想基本方針（令和4年6月7日閣議決定）](#)」も踏まえ、より一層、より多くの企業・団体・個人におけるデジタル人材育成を推進することが必要であり、そのための施策検討を行っている。
- ◆2023年度は、デジタル人材育成を推進している企業へのヒアリングや、デジタル人材育成ワーキンググループ（WG）での討議から収集したベストプラクティスに基づき、企業におけるデジタル人材育成の進め方（モデル）の初版を策定した。
- ◆本モデルは、デジタル人材育成の推進方法がわからない企業やその推進に苦戦している企業が少しでも前進頂けることを狙ったものであり、多くの企業にてご活用頂きたい。

## <デジタル人材育成モデルの検討体制>

デジタル人材育成WG委員 (敬称略)	角田 仁 (主査)	デジタル人材育成学会 会長
	関 治之	一般社団法人 コード・フォー・ジャパン 代表理事
	中尾 克代	株式会社DX経営研究所 代表取締役
	柳瀬 隆志	嘉穂無線ホールディングス株式会社 代表取締役社長
運営委託先	デロイト トーマツ コンサルティング合同会社	

## 2023年度の検討内容

- ミッション・検討ステップ

# ミッション・検討ステップ

- ◆ デジタル化・DXが進んでいない企業のデジタル人材を増やす（育成・確保）ために、2023年度はデジタル人材を増やす進め方（モデル）を考え、その達成に向けた施策の方向性について議論をおこなった

## 本事業の ミッション・ゴール

### 【ミッション】

- デジタル化・DXが進んでいない企業のデジタル人材を増やす（育成・確保）

### 【2023年度のゴール】

- 上記の実現のために、デジタル人材育成の進め方（モデル）を考え、その達成に向けた**施策の方向性**が定められている

## 検討ステップ

- **Step1** : デジタル人材の在り様の検討 （企業はどのような人材を育成・確保すべきか）
- **Step2** : デジタル人材育成の進め方（モデル）の検討 （どのようなステップで育成を推進すべきか）
- **Step3** : デジタル人材育成を推進するための**施策の方向性**の検討 （どのような施策を講じていくべき）

## 2023年度の検討内容

- Step1 : デジタル人材の在り様の検討

# Step1 : デジタル人材の在り様

◆ デジタル化・DXの目的を定め、関係者と協働し推進するビジネスアーキテクト※1の役割を担う人材の育成・確保が重要である

## デジタル人材の在り様

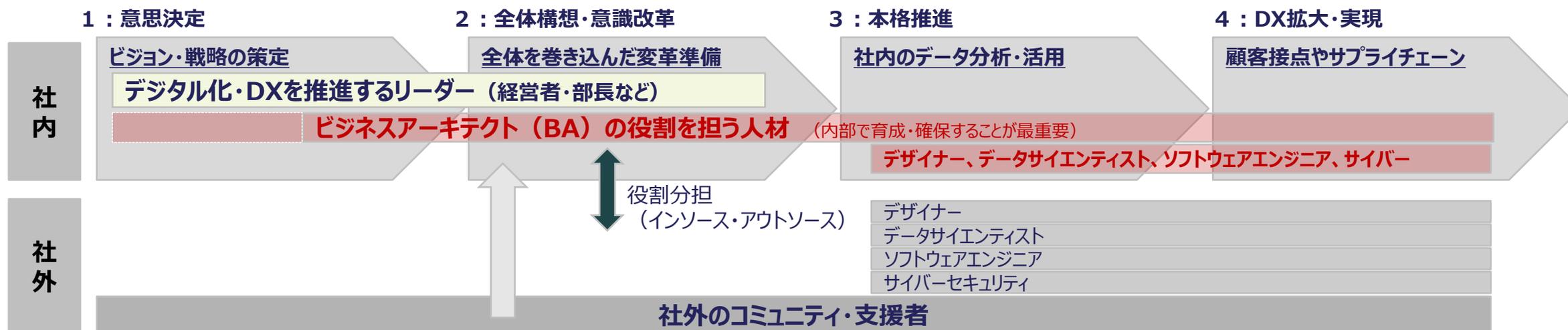
・ デジタル化・DX推進において、**主にビジネスアーキテクト (BA※1) の役割** (目的を定め、関係者と協働し推進) を担う人材を内部で育成・確保することが最重要

※1 DSS DX推進スキル標準における1類型であるBA : DXの取組みにおいて、ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと (= 目的) を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材

## 上記実現のため必要な要素

- 1 **日常業務の中に、デジタル・DXを実践する場** (プロジェクト等) を増やすことで、**社内での育成サイクル**を確立
- 2 **人材市場により多くのBAが輩出**され、企業におけるデジタル化・DXの実践の場がより多く作られている

## ■ DX実現に向けたプロセス (仮説 : 中堅・中小企業版) ※2を参考に作成



※1 デジタルスキル標準 (DSS) におけるビジネスアーキテクト <https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/ps6vr700000083ki-att/000106871.pdf>

※2 『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki.pdf)

## 2023年度の検討内容

- Step2 : デジタル人材育成の進め方（モデル）の検討

# “DXを推進する人材”の育成における主な特徴



- ◆ 企業へのヒアリングや有識者との議論から、DXを推進する人材※の育成における主な特徴を整理

※DXを推進する人材：企業・組織において、専門性を持ってDXの取組みを推進する人材（デジタルスキル標準のDX推進スキル標準に準じる（IPA））

- ◆ 下記の整理は、ヒアリング等を通じて得られたベストプラクティスに基づいた初版であり、今後、適宜アップデートを行う

WHY

## なぜ行うのか

- **デジタル技術・データを活用した変革（DX）**を推進することで、既存事業の維持に留まらない、企業の継続的発展を担う人材を育成するため
  - ✓ 事例：データ取得が不完全で、勘に基づく判断に依存 → BIツールの導入を通じ、リアルタイムでのデータ分析・判断が可能な人材を育成

WHO

## 誰に対して

- IT部門の人材だけでなく、経営層・事業部門・バックオフィス部門を含む**全社員を対象**とする
- 個々の人材の育成だけでなく、円滑に推進するために、**チームで取組むことが重要**
  - ✓ 事例：チームでデジタルについて学び合う。ベテラン社員にもリバーメンタリングを行い、ツールの使い方等を丁寧に指導

BY WHOM

## 誰が担うのか

- **リーダー（経営者・人事部も含む）と、現場の推進者**
  - ✓ 事例：現場の推進者で構成されるDX委員会が主導、経営者に進捗・方針を確認し、取組みを指示
  - ✓ 事例：リーダーが継続的に取組みを主導し、主導する推進人材の採用にも関与

WHAT WHEN

## 何を・いつ学ぶのか

- 学ぶべき内容は、**個社の課題によって異なる**
  - ✓ 取組み方法を体系化した資料（例：経済産業省のデジタルガバナンスコード2.0等）を参考に、自社に必要な取組みを特定することも有効
  - ✓ 事例：推進者がデジタル技術を幅広く学び、自社の課題解決に活用できる技術を選定
- **データ分析スキル・業務分析スキル・プログラミング的思考**は多くの企業で有効
  - ✓ 事例：業務の可視化を通じ、課題を抽出し、システムで解決できる形に抽象化することが重要
- 外部環境は常に変化の上、デジタル関連技術の進歩が速いため、**継続的な学びが必要**
  - ✓ 事例：AI活用による業務自動化に向け、最新動向を多方面から情報収集

WHERE HOW

## どこで・どうやって

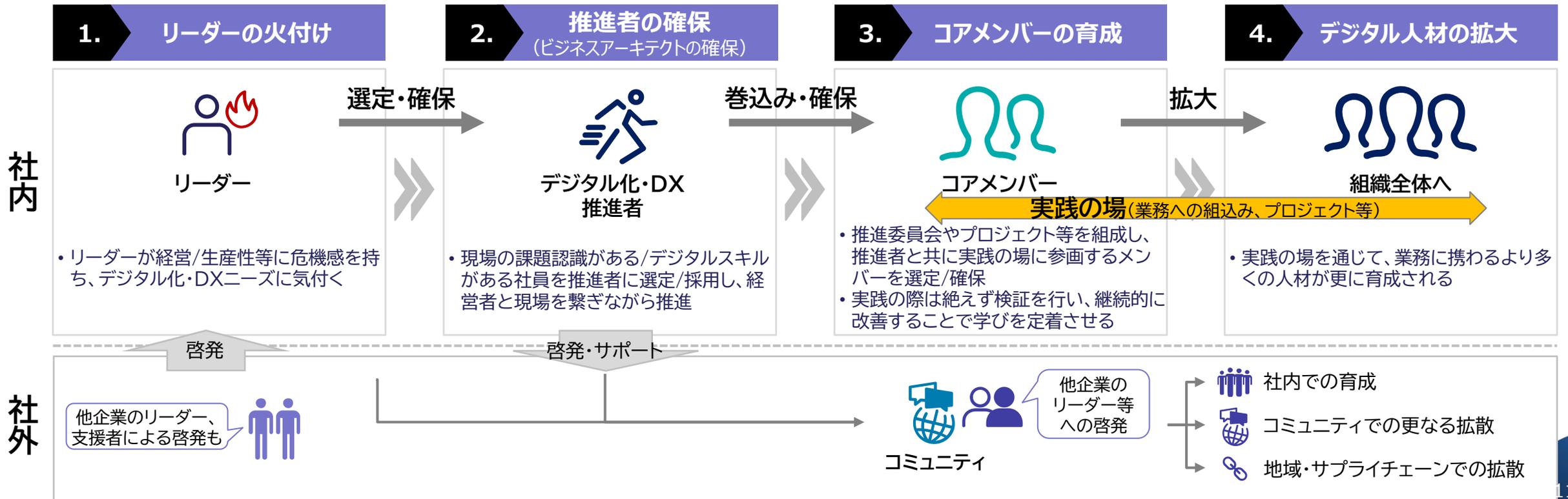
- デジタル化・DXは日常業務の中に実践の機会が少ない傾向にあるため、**実践する機会を意図的に業務に組み込み**、デジタルを体感しながら学び、推進する
  - ✓ 事例：業務プロセスにシステムを組み込み、現場の人材に「デジタルで業務が楽になった」実感を得てもらうことで、徐々に現場からもシステム改善に関する意見が出るようになった
- 社内にデジタル化・DXの事例が少ないため、**外部知見を借りるか、社内で新たに型を作る**
  - ✓ 事例：取組み初期は、ITコーディネータにサポートをもらい、体系的な進め方を学ぶ
- 上記2点を踏まえ、**リーダー主導で、これまで以上にDX推進のための時間・予算を確保し、中長期的**に行う
  - ✓ 事例：推進者に業務時間内で、デジタル技術を学習する機会（展示会や他社見学等）を提供
  - ✓ 事例：経営者も、IT関連の勉強を行い、新たな資格を継続的に取得
- 新しい知識・スキルを学ぶため、**積極的に挑戦し成長を目指す（グロースマインドセット）組織風土**を醸成する
  - ✓ 事例：企業のビジョンに共感し、主体的にチャレンジできる人材を中心に推進体制を構築
- DXの成果は既存の枠組みでは測りにくいため、**人材のモチベーションを向上させる仕組み**を整える
  - ✓ 事例：資格取得者を社内公表し、社員の学習意欲を刺激

# デジタル人材育成モデル（初版）

企業へのヒアリングや有識者での議論にて確認できたベストプラクティスから、“デジタル人材育成”の進め方（モデル）を示す。

1. リーダーが危機感を持ち、デジタル化・DXの必要性に気づくことからスタート（火付け）
2. デジタル化・DX推進者の確保（デジタルスキル標準におけるビジネスアーキテクト）
3. リーダー・推進者を中心に、コアメンバー（取組みを共に推進）を選定/確保し、実践の場を提供（実務にて知識・スキルを習得）
4. 実践の場を通じて、参画するメンバーを広げることで、社内のデジタル人材が拡大

※上記の社内での育成に加え、社外との繋がりによる“リーダーの火付け”や他社の“啓発・育成支援サポート”が期待される



# デジタル人材育成モデル ～2.推進者の確保～

◆ ステップ2.推進者の確保では、実現したいこと（＝目的）を定め、リーダーシップを持つビジネスアーキテクトの役割を担う人材の確保が重要である。加えて、業務全体・業務課題を把握している人材や、デジタルスキルを有している人材が望ましい



推進者 イメージ像 (WHO)	ビジネスアーキテクト (デジタルスキル標準内の1人材類型)		DXの取組みにおいて、 <b>ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（＝目的）を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材</b>
	特に重要な パーソナルスキル	リーダーシップ	・ 取組みの <b>旗振り役</b> となり、参加しやすいチームを作れる。必要タスクを具現化し <b>メンバーに合わせて割り当て、遂行を鼓舞</b> できる
		コラボレーション	・ 様々なステークホルダーの <b>意見を引き出し</b> ながら、合意へ導ける。時には <b>社外のプレイヤーと連携し、必要な支援を獲得</b> できる
		創造的な問題解決	・ 技術や社会・顧客の変化を捉え、 <b>従前の方法を変革することを恐れず</b> 、新しい方法にチャレンジし、明確な目標を設定できる
タイプ	業務理解型	・ <b>業務全体の内容やそのフロー</b> をよく理解しており、 <b>現場の課題</b> を把握している（マネジメント経験があるとよい）	
	デジタル理解型	・ <b>デジタルを導入・活用した経験</b> がある、もしくはデジタル技術の学習の機会を得て <b>デジタルスキルを有している</b>	
推進者 確保の方法 (HOW)	社内選定	1 社員の登用・発掘	・ <b>社内の中から、上記の様な推進者を選定</b> ✓ 推進者単独ではなく、一緒に取組みを推進する <b>コアメンバー（次頁）を選定し、チームとして推進</b> することが望ましい ✓ 既に社内、推進者として取組みを行っている人材がいることも想定されるため、社内の <b>棚卸・発掘も検討</b> すべき
		2 リーダーが推進者を兼務	・ 社内に推進者がいない、もしくはデジタル化・DXの取組みに必要な準備が全く整っていない等の場合は、 <b>一時的にリーダーが推進者を兼務</b> 、もしくは <b>外部の支援者を活用し、DX推進・社内での人材育成を主導</b> ✓ デジタル・ビジネスの知見を持つ支援者を支援機関等に紹介してもらい、一時的に推進者となってもらうことも検討すべき
		3 一時的な支援者活用後、社内人材に引継ぎ	
	社外確保	4 外部採用	・ <b>社外から、上記の様な推進者を新たに採用</b> ✓ <b>リーダーが推進者の後ろ盾</b> となり、円滑な活動を支援する必要がある。また、業務に詳しいコアメンバーとの連携が必須
		5 一時的な支援者活用後、採用した人材に引継ぎ	・ 社内に推進者がいない、もしくはデジタル化・DXの取組みに必要な準備が全く整っていない等の場合は、 <b>一時的に外部の支援者を活用し、DX推進を主導</b> してもらい、加えて、 <b>新たな推進者の獲得・引継ぎをサポート</b>

※推進者は、社内登用or採用が望ましいが、一時的な代役を置いた場合には、その後の推進者の確保は早急にも実施することが望ましい

# デジタル人材育成モデル ～3.コアメンバーの育成～

◆ ステップ3 .コアメンバーの育成では、“実践の場”（実務）のなかで、デジタルスキル・経験を高めていくことが重要である。加えて、実践の場と並行して自らラーニングを行い、デジタルのメカニズムや実践での学びの体系的な理解が必要



コアメンバー イメージ像 (WHO)	基本 マインド +	向上心	• 会社のビジョンに共感し、 <b>会社や業務をよりよくしたい</b> 、また、 <b>自身としても成長したい（グロースマインドセット）</b> という価値観を持つ	
		伴走力	• <b>現場社員を巻き込んで</b> 、課題やニーズをくみ上げ、現場の業務変革に寄り添う	
		実践力	• <b>これまでのやり方を変革することを恐れず</b> 、積極的にチャレンジ	
	+	スキル	• 必要スキルは取組み内容によって異なり、 <b>個々の得意領域・特徴に応じた人材配置が重要</b>	
コアメンバー 育成の方法 (HOW・WHAT)	実践の場 	設計	計画型	• 企業ビジョンやデジタル化・DXで達成したいゴールを設定、そのために必要なスキルセットを明らかにする
			チャレンジ型	• まずは簡単なデジタルツールを使ってみることから始め、徐々に取組みをレベルアップさせる
		コアメンバー の確保	立候補型	• デジタル化・DX推進に関心のある人材を募って推進体制を整備
			指名型	• 経営幹部もしくは部長が、各部署から数名ずつ人材を指名して推進体制を整備
			巻き込み型	• 実践の場が進む中で、関連業務を管理するメンバーが自然に参画
実践	<p>• より効果的な実践の場とするために、以下に留意して、自社の新たな取組みの型を作ることが望ましい</p>			
振り返り	<p>• 定期的に<b>取組み内容・成果を振り返る場を設け</b>、<b>継続的に改善</b>。ナレッジの陳腐化を防ぐため、<b>継続的に情報を収集</b></p> <p>• 全社員がリテラシーを身に付けることが目標であることを理解し、予算・時間を確保し、<b>中長期のスパンで取組む</b></p> <p>• デジタル化・DXの取組みに貢献した人材を<b>適切に評価</b>できるように、<b>モチベーション設計</b>を実施</p>			
実践の場 以外 	実践の場と並行して自らラーニングを行い、導入するデジタル技術のメカニズムを理解/実践での学びを補完・体系化することが重要	ラーニング	• 研修（デジタルリテラシーの獲得）、資格試験（技術面での知識・スキルの補完/整理）、事例・技術見学（他社の成功事例見学や、展示会への参加）、各種コミュニティ参加（デジタルソリューションのユーザーコミュニティ等での、ソリューションの使い方や効果的な活用方法の学習）	
	その他	• 実践に近いテーマをプロジェクト形式で模擬演習、越境学習（他社の実践の場における体験）		

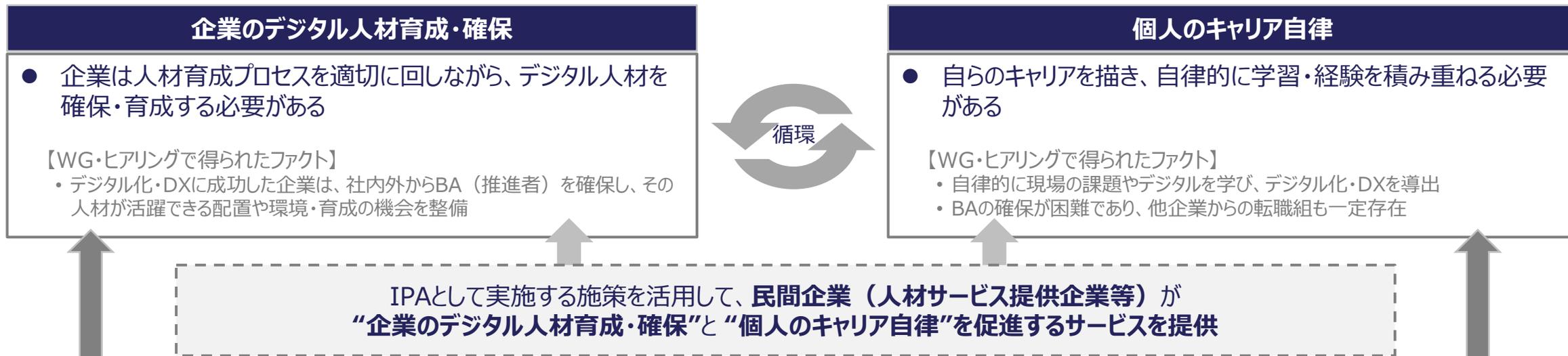
改善  
更なる実践

## 2023年度の検討内容

- Step3 : デジタル人材育成を推進するための施策の方向性の検討

# Step3 : 推進するための施策の方向性

- ◆ 企業のデジタル人材の育成・確保、個人のキャリア自律を促すために、個社のDX推進・デジタル人材育成の促進のみならず、社会全体で人材を循環させる仕組みを構築する必要がある



## 【デジタル人材育成推進のための今後の方向性】

- 個社のDX推進・デジタル人材育成の促進のみならず、社会全体で人材を循環させる仕組みを構築

企業

### 1. 企業における“デジタル人材育成の進め方”のモデルを整理

- ・ デジタル人材育成が成功した企業にヒアリングする中で、“リーダーへの火付け”や“BA（DX推進者）の確保”、実践の場の提供を通じた“コアチームメンバーの組成”、コアメンバーからの全体波及のモデルを構築

市場・個人

### 2. 上記#1のうち、特に“BA（DX推進者）の確保”や“コアメンバーの育成”を促進

- ・ BA（DX推進者）の社内での選定や社外からの獲得パターンを整理、提示。また、確保後の人材配置・実践の場パターンを整理、提示

全体

### 3. デジタル人材市場を可視化し、個人のキャリア・自律的な学びを促すことでデジタル人材が社会全体に広がる仕組みを構築

- ・ BA（DX推進者）等のキャリアパスを定め、市場価値の向上や企業側の獲得ニーズの創出支援、マッチングの場等の提供

### 4. 既存施策のブラッシュアップ

- ・ 既に展開している人材育成関連施策（DSS・マナビDX等）を企業が活用しやすい形にブラッシュアップし、普及浸透を図る

## 参考 ヒアリング（各社取りまとめ）

## ② 推進者の確保

◆ 業務がどのように進んでいくのか等、現場業務の全体像を理解している人材を推進者に任命。外部ベンダーに委託したシステムが現場に浸透しなかった経験から、推進者自ら、オンライン学習サイトや書籍等を通じ、幅広いデジタルスキルを積極的に習得。



推進者 イメージ像 (WHO)	ビジネスアーキテクト (デジタルスキル標準内の1人材類型)		DXの取組みにおいて、 <b>ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（＝目的）を設定したうえで</b> 、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、 <b>目的を実現</b> する人材
	特に重要な パーソナルスキル	リーダーシップ	・ 推進者自ら現場業務を広く深く理解している人材をコアメンバーとして選定し、デジタル技術等の <b>積極的な学習を鼓舞</b>
		コラボレーション	・ コアメンバーの知見に基づいて <b>適材適所で人材を配置</b> 。メンバー間で有益な学習サイト等を共有し、加えて、社外の講師も活用
		創造的な問題解決	・ 経営者と取組みゴールを設定し、これまでベテラン社員に属人化していた技術・ナレッジを、デジタルによって共有化・活用
タイプ	業務理解型	・ 推進者は社歴約30年、技術部で金属プレスに従事。海外拠点の立ち上げから製造にも関与しており、社内の業務に広く深い理解がある	
	デジタル理解型		

推進者 確保の方法 (HOW)	社内選定	1	社員の登用・発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製造業では一般的に、現場で実力が認められていない人材の話は聞き入れられない。また、外部ベンダーにシステム構築を委託したが、現場のニーズをそぐわないシステムになってしまい、浸透しなかった経験から、<b>社内で業務経験が豊富な人材</b>から推進者を選定</li> <li>・ 推進者は率先して、オンライン学習サイトや書籍を通じて、様々なデジタルツールについて学習（例：IoT、ノーコードによるHP・アプリ開発、動画編集等）し、自社で活用できそうな技術を試した</li> </ul>
		2	リーダーが推進者を兼務	
		3	一時的な支援者活用後、社内人材に引継ぎ	
	OR 社外確保	4	外部採用	
		5	一時的な支援者活用後、採用した人材に引継ぎ	

## ③コアメンバーの育成

◆ 業務への理解が深い人材を、現場とデジタル技術を繋ぐコアメンバーとして選定。推進者とコアメンバーがともにデジタルスキルを習得しながら、また、現場の人材にも丁寧な教育を行うことで、現場業務で使えるシステムを浸透させた



コアメンバー イメージ像 (WHO)	基本 マインド +	向上心	• 業務に熟達しているだけでなく、 <b>デジタル技術を活用した改革に前向き</b> である	
		伴走力	• デジタルツールの使い方が分からない <b>現場の人材にも、1 から寄り添って指導</b>	
		実践力	• 現場の改善に活用できそうなデジタル技術は <b>積極的に情報収集・学習</b> し、学んだことを活用してシステム導入を実施	
	+	スキル	• 現場の広く深い業務経験。社内の業務フローを把握しており、マネジメント経験も保有	
コアメンバー 育成の方法 (HOW・WHAT)	実践の場 	設計	<b>計画型</b> チャレンジ型	• 「日本にモノづくりを残す」ことを企業のゴールに設定し、その中のスモールゴールとして、「 <b>現場が使えるシステムを作り、現場から改善案が出るレベルまでシステムを浸透させる</b> 」ことを設定
		コアメンバーの確保	立候補型 <b>指名型</b> 巻き込み型	• 推進者がコアメンバーを選定し、メンバーの保有する知見に合わせて <b>適材適所で人材を配置</b> • <b>社内での業務経験が豊富</b> で、マネジメント経験もある人材を選定 • 例：コアメンバーの1人は入社後15年間製造現場で活躍、海外工場での生産も経験
		実践		• まずは <b>推進者が率先してデジタルを学習</b> 。オンライン学習サイト等を通じ、多様なデジタルツールを学習 • コアメンバーにも、業務改善のためにはデジタルスキルの習得が必須であることを訴求し、 <b>推進者とコアメンバーがともに学ぶ</b> • メンバーが各々の得意領域（生産技術・プログラミング等）について、有益な学習サイト等を社内のチャットでシェア • ベテラン社員の知識・スキルをアルゴリズムに学習させ、全金型のデータベースを作成することで、効率的な商談・後進の育成を実現 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 若手指導に一日の工数の約半分を割いていたベテラン社員は、学習データの作成に協力的</li> <li>• すでに現場との信頼関係があり、業務に理解のある社内人材が推進したため、システムは現場に反発なく受容された</li> </ul>
		振り返り		• システムにうまく機能しない箇所があった場合は、再度勉強してメカニズムを紐解き、解決する。 • <b>今後はコアメンバーを増強</b> させる方針。現場を幅広く知っていることがコアメンバーの要件であるため、 <b>社内で人材ローテーション</b> を実施し、システム導入時には <b>コアメンバー候補を要件定義から同席</b> させている
	実践の場 以外 	ラーニング	• オンラインサイトや書籍等で自学自習し、有益なサイトは社内チャットツール等を通じて共有 • ベンダーから講師を招聘	
		その他	• ベンダー主導の基幹システム刷新プロジェクトに参加し、ベンダーと伴走しながら推進手順を学習	

↑  
改善・  
更なる実践

## ② 推進者の確保

- ◆ 外部から採用した人材に、業務の一環としてデジタル技術の学習や他社の工場見学の機会を提供し、推進者に育成。
- ◆ 見聞きした技術の中から自社で活用できるものを選定し、懇意のベンダーと協力し自社に合わせた独自研修メニューを展開



推進者 イメージ像 (WHO)	ビジネスアーキテクト (デジタルスキル標準内の1人材類型)		DXの取組みにおいて、 <b>ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（=目的）を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材</b>
	特に重要な パーソナルスキル	リーダーシップ	・ リーダーの後ろ盾を得て取組みを推進。 <b>様々な技術を率先して学び</b> 、コアメンバーと協力して必要なスキルセットを明確化
		コラボレーション	・ コアメンバーと導入すべき技術・ツールについて提案しあい、付き合いのある <b>ベンダーとオリジナルの研修メニューを作成</b>
		創造的な問題解決	・ これまで個々の従業員に任されていた <b>作業工程をBIツールによって可視化</b> し、安定的な供給を実現
タイプ	業務理解型	・ デジタル関連のバックグラウンドはなかったが、 <b>業務の一環として社外のセミナー参加や他社の工場見学</b> を行い、デジタル技術に関する知識を習得。入社後にRPA関連の資格も取得	
	デジタル理解型	・ 加えて、現場の業務理解のために生産管理部に所属し、会社全体の仕組みを理解	

推進者 確保の方法 (HOW)	社内選定	1	社員の登用・発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過去にリーダーが外部ベンダーと協力し、トップダウンでのシステム導入を試みたが、現場のニーズに沿った要件定義ができず、作ったシステムが現場で受け入れられなかった経験があった。そのため、<b>現場とデジタルの双方を理解した人材を育て</b>、そのメンバーを中心に取組みを推進</li> </ul>
		2	リーダーが推進者を兼務	
		3	一時的な支援者活用後、社内人材に引継ぎ	
	OR 社外確保	4	外部採用	
		5	一時的な支援者活用後、採用した人材に引継ぎ	

## ③コアメンバーの育成

◆ 外部からコアメンバーを採用し、デジタル技術・社内業務の両方を学ぶ機会を提供。現場に対してはシステム導入のメリットを実感してもらいつつ、現場の人材の意見を最優先にシステムを継続的に改善することで浸透を図った



コアメンバー イメージ像 (WHO)	基本 マインド +	向上心	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場業務の流れを学びながら、並行してデジタル技術について学び、<b>現場に合うシステムを試行錯誤</b>しながら開発</li> </ul>
		伴走力	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル導入に抵抗のある人材には、導入の<b>意義とメリットを丁寧に説明</b>。加えて、現場が使いやすいように<b>システムを迅速に改善</b></li> </ul>
		実践力	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内の業務・データを可視化するための技術について、取組みの中で不明な点は<b>すぐに解消し</b>、デジタルを使って<b>業務を変革</b></li> </ul>
	+	スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務に関する知識・デジタル関連のバックグラウンドはなかったが、入社後に業務の把握と、デジタルスキル習得を並行して実施</li> </ul>
コアメンバー 育成の方法 (HOW・WHAT)	実践の場 	設計	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>計画型</b> OR <b>チャレンジ型</b></li> <li>リーダーが、需要増加に耐え得る安定した供給力を備えることを目標に、<b>作業工程の内製化・可視化</b>をゴールに設定</li> <li>推進者とコアメンバーが、作業工程可視化に必要なツール、およびツール導入のために<b>必要なスキルを明確化</b></li> </ul>
		コアメンバーの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>立候補型</b> OR <b>指名型</b> OR <b>巻き込み型</b></li> <li>推進者・コアメンバーは<b>外部から採用</b>し、推進チームを組成。メンバーにはデジタル学習の機会を提供</li> <li>あわせて現場の業務について理解し、現場が使えるシステムを作るため、<b>業務全体を管理している部門と綿密に連携</b></li> </ul>
	実践	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>推進者がセミナー参加や他社事例見学</b>を行い、デジタル技術の動向と活用事例について情報収集。自社で活用できそうな技術については自ら学び、コアメンバーに導入を提案</li> <li>懇意のベンダーと協議し、実践で使う内容に重点を置いて研修内容をカスタマイズした上で講師派遣を依頼。<b>研修（座学）と実践を交互に行い</b>、実践だけでは理解しきれない技術のメカニズムも含めて、体系的にスキルを習得</li> <li>現場からは作業状況が可視化されることに反発があったが、<b>システム導入の意義と現場へのメリットを丁寧に説明</b>し、納得を得た</li> <li>業務プロセスにデジタルを組み込むことでデジタルに慣れてもらい、<b>「デジタルで業務が楽になった」実感</b>を持ってもらう</li> </ul>	
	振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場の人材が使いやすいシステムを目指し、現場の意見を積極的にヒアリング</li> <li><b>BIツールは内製化</b>し、現場からの改善・機能追加リクエストには1～4日程度で対応（外部委託の場合は数か月を要する）</li> </ul>	
	実践の場以外 	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>セミナー等でデジタル技術について情報収集し、自社で活用できそうなデジタル技術は、まずは自力で学習</li> <li>自社導入が決定した技術については、ベンダーから講師を招聘。研修内容は、実践の際に重要な部分を中心に独自にカスタマイズ</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社の取組み事例で、自社に応用できそうなものは、業種を問わず詳細を調査の上社内でPoCを実施</li> </ul>	

改善・  
更なる実践

## ② 推進者の確保

◆ デジタル関連の経験があり、システム導入の基本的な手順を把握している人材が推進者となる。資格試験の学習を通じてDXの推進方法やシステム関連の高度な知識を学び、学んだ内容を取組みに活かして推進



推進者 イメージ像 (WHO)	ビジネスアーキテクト (デジタルスキル標準内の1人材類型)		DXの取組みにおいて、 <b>ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（=目的）を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現</b> する人材
	特に重要な パーソナルスキル	リーダーシップ	IT関係の前職経験を活かして取組みを主導。 <b>メンバーに基礎知識をインプット</b> するだけでなく、 <b>役立つ資格を紹介し取得を促す</b>
		コラボレーション	コアメンバーの経験・向き不向きを踏まえて、 <b>チームとして</b> 取組みを推進。ベストな仕組みを構築するためマルチベンダーを選択
		創造的な問題解決	取組みと並行して <b>IT関連の資格学習</b> を行い、学んだことを応用してシステム構築・デジタルツール導入を行い業務改革を実現
タイプ	業務理解型	デジタル関連の経験があり、RFP作成など基本的なシステム導入の手順を心得ており、ネットワーク関連の資格も保有	
	デジタル理解型	入社後、足りない領域の知識を補うため、自ら学習し、資格を取得	

推進者 確保の方法 (HOW)	社内選定	1	社員の登用・発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層が中心となって新しい<b>企業のミッション・ビジョンを策定</b>し、その実現のための手段として業務効率化を一つの目標に掲げた</li> <li>目標達成のための<b>業務インフラを革新するための委員会を立ち上げ、社内外からメンバーを選定・採用</b>。その中でデジタルに関して一定の知見を持っており、推進者の素養を元々持っていた人材が、徐々にチームを率いるようになった</li> </ul>
		2	リーダーが推進者を兼務	
		3	一時的な支援者活用後、社内人材に引継ぎ	
	OR	4	外部採用	
		5	一時的な支援者活用後、採用した人材に引継ぎ	

## ③コアメンバーの育成

◆ 企業のビジョンに賛同し、業務をよりよくするために積極的にチャレンジができる人材を選定。コアメンバーの得意不得意に合わせてタスクを割り振ってそれぞれが主体的に取組みを推進し、現場の業務にシステムを組み込み、業務改革を実現した



コアメンバー イメージ像 (WHO)	基本 マインド +	向上心	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業のビジョンに賛同し、<b>業務をよりよくしたいという思い</b>を持っており、素直で<b>まずはやってみようというマインド</b>を持っている</li> </ul>
		伴走力	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場の人材にデジタルを受け入れてもらうため、現場の意見に継続的に耳を傾けつつも、チームとしての想いも伝達</li> </ul>
		実践力	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な知識は<b>自分に馴染みのないものでもその必要性を理解した上で学び</b>、業務の改善やデジタルツールの導入に活用できる</li> </ul>
	+	スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーは業務経験・デジタル関連知識の有無も様々だが、チームとしてお互いを補完し合いながら推進</li> </ul>
コアメンバー 育成の方法 (HOW・WHAT)	実践の場 	設計	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>計画型</b> OR <b>チャレンジ型</b></li> <li>リーダーを中心に、<b>社内業務を棚卸して課題を特定し</b>、今後企業が目指すビジョンと合わせて、全社に取組み方針を発信</li> </ul>
		コアメンバーの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>立候補型</b> OR <b>指名型</b> OR <b>巻き込み型</b></li> <li>リーダーが各部門から推進者・コアメンバーを選定                             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>業務への理解がある中堅社員</b>を中心に、素直で<b>改革に前向き</b>な人材が選ばれた</li> <li>一部外部からの採用も行い、取組みを進めながら必要なデジタル技術を身に付けた</li> </ul> </li> </ul>
		実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>推進者にデジタル知見があったため、<b>システムの全体像・導入の基本的な進め方をコアメンバーにインプット</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>あわせてシステムの詳細な知識は、<b>実践と並行して資格学習</b>を行うことで補完</li> </ul> </li> <li>システム導入にあたって必要なタスクをブレイクダウンし、コアメンバーに割り振り。メンバー一人一人が主体性を持って取組みを推進</li> <li>現場に対しては、<b>システム導入が企業ビジョン実現のための手段</b>であることを説明して納得を得る。加えて、取組みを進めながらも現場の意見にも耳を傾け続ける</li> <li>業務の中にシステムを組み込むことで、現場の人材に<b>デジタルに慣れてもらい</b>、システムを浸透させる</li> </ul>
		振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組みを進めるうちに現場からもシステムの使い方に関し質問が挙がるようになり、現場からの質問が、コアメンバーにとっても更なる学びのきっかけとなっている</li> <li>年に一度<b>社内の資格取得者を公表</b>し、社員の更なる学習の刺激に</li> </ul>
	実践の場 以外 	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>資格学習を通じて知識を補完、もしくは実践の中で身に付けた知識を資格学習を通じて体系化</li> <li>商工会のセミナーや資格保有者のコミュニティを通じて、他社事例に関する情報を収集</li> </ul>

↑  
改善・  
更なる実践

## ② 推進者の確保

- ◆ 会社の製品・業務を幅広く理解していた推進者が、デジタル技術や他業種を含めた様々な事例について、情報収集。
- ◆ 「やってみてから考えよう」という企業文化のもと、アナログでうまくいっている業務をデジタルに移行することから取組みを開始



推進者 イメージ像 (WHO)	ビジネスアーキテクト (デジタルスキル標準内の1人材類型)		DXの取組みにおいて、 <b>ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと (=目的)</b> を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、 <b>目的を実現</b> する人材
	特に重要な パーソナルスキル	リーダーシップ	・ リーダーの後ろ盾を得ながら、 <b>リーダーと現場の人材を繋ぎ</b> 、取組みを推進している
		コラボレーション	・ 全ての従業員の意見に耳を傾け、同じ目線でコミュニケーションを取り、周囲を巻き込むことができる
		創造的な問題解決	・ 製造業の事例に留まらず、 <b>他業種の事例も参考</b> にすることで、 <b>様々な観点から</b> 問題解決を図る
タイプ	業務理解型	・ 会社の製品や業務を広く理解しており、バックグラウンドとして、デジタル関連の知識を有していた	
	デジタル理解型		
推進者 確保の方法 (HOW)	社内選定	1 社員の登用・発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「<b>やってみてから考えよう</b>」という企業文化で、開始時点では明確なゴールはなく、アナログでうまくいっている業務をデジタルに移行することから着手した</li> <li>・ 全社員へのタブレット配布等を通じて「とりあえずやってみる」中で、<b>興味を持った社員が自発的に学び</b>、デジタルを身に付けた</li> </ul>
		2 リーダーが推進者を兼務	
		3 一時的な支援者活用後、社内人材に引継ぎ	
	OR	4 外部採用	
	社外確保	5 一時的な支援者活用後、採用した人材に引継ぎ	

## ③コアメンバーの育成

- ◆ コアメンバーは立候補制で募ったため、デジタルでの業務改革に前向きでチャレンジを好む人材が集まった。
- ◆ 推進計画を立て、毎月振り返りを行い、リーダーにも報告することで、全社で足並みを揃えた継続的な改善が可能に



コアメンバー イメージ像 (WHO)	基本 マインド +	向上心	• デジタルを活用した業務改革に関心があり、 <b>好奇心と高いモチベーション</b> を持っている	
		伴走力	• 現場でのシステムの活用状況を確認しながら、時には立ち止まり、 <b>試行錯誤しながら現場と一体となって</b> 取組みを推進	
		実践力	• チャレンジや変化を好み、 <b>新しいデジタル技術を積極的に学び、現場にデジタル技術の活用を提案</b> できる	
	+	スキル	• 業務に関しては一定以上の知見を保有。デジタル知見については、一部社員は学習の経験あり	
コアメンバー 育成の方法 (HOW・WHAT)	実践の場 	設計	計画型  OR <b>チャレンジ型</b>	• 明確なゴールは設定せず、「 <b>やってみてから考えよう</b> 」という <b>企業文化</b> のもと、アナログでうまくいっている作業をデジタルに移行することから着手（計画することに労力を掛けすぎない）
		コアメンバーの確保	立候補型  OR 指名型  OR 巻き込み型	• リーダーの判断で全社員にタブレットを配布。まずは <b>デジタル技術に慣れ</b> てもらう • <b>コアメンバーは立候補制</b> で募り、デジタルに関心のある社員や、電気・通信等デジタルに関連したバックグラウンドを持つメンバーが自ら参加
		実践		• 6か月に一度、 <b>推進者とコアメンバーで推進計画を策定し、リーダーに連携</b> 。リーダーから取組み内容について指示を受ける場合もある • コアメンバーが中心となってシステムやツールの導入を計画し、現場に提案・実装 <ul style="list-style-type: none"> <li>• クラウドサービスを導入して、図面をタブレットから確認・編集可能にし、ペーパーレス化を実現</li> <li>• 売上や不良品データ、人事申請等のあらゆる社内データを一元管理するポータルサイトを立ち上げ</li> </ul> • 徐々に現場からも「 <b>デジタルで業務が楽になる</b> 」という <b>理解</b> が得られ、現場から更なるデジタル化について意見が出るようになった
		振り返り		• <b>毎月振り返り</b> の機会を設け、次の取組みを考えながら徐々にレベルアップ • 社長に報告・今後の方針について承認を得ることで、企業としての方針と足並みを合わせる • 今後はデータドリブン経営の実現や、AI活用に向け <b>継続的に情報収集・取組みを継続</b>
	実践の場 以外 	ラーニング	• 展示会参加や、業種を問わず様々な企業への見学、DX認定企業間での相互交流を実施 • DXやサイバーセキュリティ、プログラミング言語等、様々なテーマについて関心がある社員で集まって勉強会を実施 • 全社員にITパスポート取得を奨励し、取得者には奨励金を支給	

↑  
改善・  
更なる実践

## ② 推進者の確保

- ◆ 初期は外部の支援者（ITコーディネータ）が推進者となり、企業のビジョン策定やシステム導入等を体系的に主導。
- ◆ その後、システムに関する知識・ベンダーとのコミュニケーション経験を保有する人材を採用し、推進者としての役割を移行



推進者 イメージ像 (WHO)	ビジネスアーキテクト (デジタルスキル標準内の1人材類型)		DXの取組みにおいて、 <b>ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（=目的）を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材</b>
	特に重要な パーソナルスキル	リーダーシップ	システムやツール導入の際にプロジェクトマネジメントを実施し、 <b>エンドユーザーである現場を巻き込んで</b> 取り組む
		コラボレーション	ITヘルプデスクとしての役割を担うことで <b>現場からの信頼</b> を獲得。また、 <b>現場の意見を丁寧に汲み上げて</b> システムを改善
		創造的な問題解決	デジタル技術の活用だけでなく、DX認定の更新等を行い、 <b>ビジネスとデジタルの両面から</b> 組織を継続的に改善
タイプ	業務理解型	前職はIT系で、デジタル技術に関する知識・スキルを保有していた。また、ITベンダーとのコミュニケーション経験もあった	
	デジタル理解型		
推進者 確保の方法 (HOW)	社内選定	1 社員の登用・発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層が主導し、経営層と既存の職員を中心に、着手しやすい事務・経理領域の改善から実施</li> <li>取組みを体系化し効率的に推進するために、<b>外部の支援者（ITコーディネータ）に推進者としてのサポートを依頼し、企業のビジョン策定、業務の棚卸、システム導入等を実施</b></li> <li>その後、支援者の意見も踏まえて外部から人材を採用（上述の推進者を指す）。導入したシステムの改善フェーズから<b>推進者としての役割を移行</b></li> </ul>
		2 リーダーが推進者を兼務	
		3 一時的な支援者活用後、社内人材に引継ぎ	
	OR 社外確保	4 外部採用	
		5 一時的な支援者活用後、採用した人材に引継ぎ	

## ③コアメンバーの育成

◆ システムのユーザーである現場の人材の中から、マネージャーをコアメンバーとして巻き込み。そのコアメンバーが現場のニーズを推進者に連携し、システムを改善するプロセスを繰り返すことで、システムがさらに現場に浸透



コアメンバー イメージ像 (WHO)	基本 マインド +	向上心	• 業務がひっ迫する中で、業務を効率化させ、 <b>現場の働きやすさを高めることを目的</b> に取り組む
		伴走力	• 現場を管理する立場ではあるものの、 <b>従業員の小さな悩みに耳を傾け</b> 、意見を収集
		実践力	• 現場から上がってくる多数の声を整理し、これまで踏襲していたやり方にとらわれず、 <b>現場に合わせた継続的な改善</b> を行う
	+	スキル	• 現場業務に関する幅広い理解とマネジメント経験
コアメンバー 育成の方法 (HOW・WHAT)	実践の場 	設計	<b>計画型</b> OR <b>チャレンジ型</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営者が業務効率化や今後のビジネスモデルについて課題感を持ち、<b>支援者の協力のもと、企業のビジョン策定、業務の可視化</b>を実施</li> </ul>
		コアメンバーの確保	<b>立候補型</b> OR <b>指名型</b> OR <b>巻き込み型</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 支援者のサポートを受けながら、社内リソースを管理するシステムを導入</li> <li>• その後採用された推進者が、<b>システムの利用者である現場のマネージャーを、コアメンバーとして巻き込む</b>。システム改善のために現場の意見を汲み上げ、推進者に連携</li> </ul>
	実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 推進者は、既存の人材や支援者からの業務の引継ぎを通じて、社内の業務や課題を理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>• DX認定の更新業務を通じて、デジタルだけでなく組織改革等の<b>ビジネスの知見</b>も獲得</li> </ul> </li> <li>• コアメンバーである現場マネージャーが、<b>推進者と現場を繋ぐハブ役</b>になり、推進者にシステムに関する現場からのニーズを伝達 <ul style="list-style-type: none"> <li>• ヒアリングを通じて挙げた課題は、推進者がITベンダーと優先順位付けを行った上で実装</li> </ul> </li> <li>• 全社で他のデジタルツールを導入する際も、コアメンバーを通して導入を行うことで、現場にスムーズに展開することが可能に</li> <li>• <b>社会・技術の動向を常にキャッチ</b>し、随時<b>専門家と連携</b>しながら適切なメンバーでプロジェクトを実施できる体制を整備</li> </ul>	
	振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 継続的にヒアリングを行い、<b>システムのアップデートを繰り返す</b>ことで、現場にシステムが浸透。デジタルへの抵抗感も低減</li> <li>• システムの導入で業務が効率化され、事業拡大が可能に</li> </ul>	
	実践の場 以外 	ラーニング	• 実践の中で連携している外部の専門家から、最新の事例やソリューションを紹介してもらいながら、情報をアップデート

↑  
改善・  
更なる実践

IPA